

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. *Work Family Conflict*

a. Pengertian *Work Family Conflict*

Faktor yang dapat menentukan karyawan memiliki komitmen organisasional atau tidak juga dapat dipengaruhi oleh *work family conflict*. Pekerjaan dan keluarga merupakan dua domain utama dalam kehidupan orang dewasa yang bekerja, baik laki-laki maupun perempuan. menyatakan peran aktif dalam keduanya menyebabkan mereka mempunyai peran ganda, peran dalam pekerjaan (sebagai pekerja) dan juga peran dalam keluarga (sebagai istri, suami, dan orangtua). Karena itu menyeimbangkan tuntutan dalam peran pekerjaan dan peran keluarga yang diemban, merupakan tugas penting pekerja dewasa untuk meminimalkan konflik.¹

Work-family conflict sebenarnya tidak hanya dirasakan oleh kaum wanita bekerja, tetapi juga dirasakan oleh pria bekerja. Biasanya tekanan lebih dirasakan oleh wanita, terutama yang telah menjadi istri dan ibu, hal ini terjadi karena adanya kecenderungan di masyarakat yang menganggap wanita lebih mempunyai tanggungjawab untuk hal-hal yang bersifat domestik sedangkan pria bertanggung jawab memenuhi peran publik dengan menjadi pekerja yang sukses.

Karyawan mengalami *work-family conflict* karena jam kerja yang panjang, kelebihan beban kerja, tidak fleksibel dalam operasi kerja, dan ketatnya

¹ Yantha dan Sudibya, “Analisis Pengaruh Work Family Conflict Dan Role Stress Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan”, *E-Jurnal Manajemen UNUD*, Vol. 5 No. 4 (2016): 2579.

kebijakan mengenai liburan dan waktu kantor. *Work-family conflict* bisa mempengaruhi kepuasan kerja sebelum karyawan tersebut akhirnya harus keluar dari pekerjaan. Akan tetapi, hubungan langsung menunjukkan bahwa karyawan akan terus menikmati pekerjaannya meski mengalami *work-family conflict*, tapi karena tekanan keluarga cukup kuat maka hal tersebut bisa memaksanya untuk keluar dari pekerjaan. *Work-family conflict* terjadi pada karyawan dimana disiplin waktu yang diterapkan oleh perusahaan membuat karyawan susah membagi waktu antara pekerjaan dan keluarga, terbenturnya kewajiban karyawan dalam keluarga seperti mengurus anak, adanya upacara agama dengan disiplin waktu yang diterapkan perusahaan membuat karyawan berkeinginan untuk pindah tempat kerja. karyawan yang merasa aktivitas pekerjaannya dan aktivitasnya dirumah tidak cocok akan semakin tidak puas dengan pekerjaan mereka, dan dalam hal ini wanita lebih sering daripada pria dalam hal pengalaman berpindah ketika pekerjaan mereka terhalang dengan keluarga mereka.²

Work family balance atau keseimbangan pekerjaan dan kehidupan (*Work-Life Balance*) didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk memenuhi pekerjaan mereka, memenuhi komitmen keluarga, serta tanggung jawab kerja dan kegiatan lainnya (seperti kegiatan sosial). Pekerjaan dan kehidupan (*work-life balance*) berhubungan dengan berkurangnya stres, dan kepuasan hidup yang lebih

² Dewa Gede dan Desak Ketut, “Pengaruh *Work – Family Conflict* dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan *Turn over intention*”, *E-Jurnal Manajemen UNUD*, Vol 4, No. 11 (2015): 3706.

besar, dengan beberapa indikasi bahwa hubungan ini memperkuat dari waktu ke waktu.³

Keseimbangan kehidupan kerja adalah bagaimana seseorang mampu untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya. Keseimbangan pekerjaan dan kehidupan (*Work Life Balance*) terletak dalam kaitannya dengan aspek lain dari lingkungan kerja untuk membantu manajer mengintegrasikan pekerjaan dan kehidupan strategi keseimbangan dalam konteks organisasi yang lebih luas. Dengan demikian, tujuan ketiga kami adalah untuk menguji variabel individu dan pekerjaan yang sedang atau memediasi hubungan antara keseimbangan kerja dan kehidupan (*Work Life Balance*) dan hasil kerja.⁴

Keseimbangan pekerjaan dan kehidupan (*work-life balance*) memberikan kontribusi untuk keterikatan karyawan (keterlibatan karyawan dan komitmen organisasi), yang pada gilirannya memberikan kontribusi untuk produktivitas yang lebih tinggi dan *turn over* yang lebih rendah. Setiap organisasi bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif harus mengembangkan kemampuan untuk menarik, memotivasi dan mempertahankan tenaga kerja, harus terampil, fleksibel, dan adaptif, dengan pendekatan HR dan strategi keseimbangan pekerjaan dan kehidupan (*Work Life Balance*) yang diperuntukkan bagi beragam kebutuhan karyawan.

Konsisten dengan strategi untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang beragam,

³ Louise P And Langford, *Work Life Balance Or Work Life Alignment?*, *Journal Of Management and Organizations*, Vol. 14 Issue 3 (2008): 3.

⁴ Malika Ramadhani, "Analisis Pengaruh Keseimbangan Kehidupan – Kerja Terhadap Kesuksesan Karier (Studi pada Karyawan PT. Asuransi Jiwa Generali Indonesia)", *Jurnal Universitas Brawijaya*, Vol.2 No.1 (2018): 4.

keseimbangan pekerjaan dan kehidupan (*Work-Life Balance*) sering dianggap lebih penting bagi perempuan dan karyawan yang lebih tua. Keseimbangan pekerjaan dan kehidupan (*Work Life Balance*) telah lama menjadi fokus perbincangan dalam dunia akademik dan pengurusan organisasi.

b. Hubungan *Work Family Conflict* dengan Komitmen

Penting untuk mengkaji elemen keseimbangan pekerjaan dan kehidupan yang mempunyai pengaruh terhadap kesejahteraan bekerja, sikap dan output yang dihasilkan oleh para pekerja di tempat kerja. Banyak kajian yang telah dilaksanakan dalam mengkaji perkaitan antara keseimbangan pekerjaan dan kehidupan dan sikap pekerja terutamanya kepuasan kerja.⁵

Kajian-kajian ini telah menghasilkan berbagai pendapat dan tanggapan berkenaan keseimbangan pekerjaan dan kehidupan. Antaranya adalah kemampuan organisasi untuk memperbaiki dan mengekalkan tahap kepuasan para pekerja terhadap polisi dan pelaksanaan keseimbangan pekerjaan dan kehidupan akan menghasilkan tahap produktivitas yang lebih baik dan kesetiaan kepada organisasi, serta kepuasan kerja.

Konflik antara kerja keluarga merupakan isu yang signifikan hubungannya dengan kepuasan kerja secara umumnya dan secara spesifiknya dengan elemen penyeliaan, promosi dan rekan sekerja. Kajian ini juga mendapati bahwa peningkatan tahap konflik antara pekerjaan dan kehidupan adalah berkaitan secara negatif dengan beberapa peubah kepuasan kerja

⁵ Malika Ramadhani, "Analisis Pengaruh Keseimbangan Kehidupan – Kerja Terhadap Kesuksesan Karier (Studi pada Karyawan PT. Asuransi Jiwa Generali Indonesia)", *Jurnal Universitas Brawijaya*, Vol.2 No.1 (2018): 5.

dan tanggungjawab seseorang di tempat kerja dan di rumah tidak boleh dianggap sebagai ‘*mutually exclusive*’ dan lainnya terakit antara satu sama lain.

Sebagian besar organisasi yang menyediakan lingkungan yang mendukung memuaskan keseimbangan pekerjaan dan kehidupan (*Work Life Balance*). Karyawan baik setuju atau sangat setuju bahwa mereka mampu untuk memenuhi kebutuhan mereka dan memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan aspek lain dari kehidupan mereka. Sebaliknya, kurang dari setengah karyawan merasa puas dengan kemampuan organisasi untuk memberikan kesempatan karir, untuk berkonsultasi dengan dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi mereka, atau untuk berbagi informasi dan pengetahuan dalam organisasi.

Sesuai dengan temuan sebelumnya, semakin besar jumlah jam kerja setiap minggu, semakin rendah tingkat keseimbangan kerja dan kehidupan. Seiring dengan peneliti sebelumnya, kami perlakukan jam kerja sebagai variabel individu dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti status *full timer* vs paruh waktu. Namun, jumlah jam kerja karyawan juga sangat dipengaruhi oleh organisasi mereka bekerja. Ini menyediakan dukungan untuk gagasan bahwa sebuah organisasi dapat dicirikan oleh budaya perusahaan.⁶

Secara keseluruhan, keseimbangan pekerjaan dan kehidupan menunjukkan bahwa keseimbangan pekerjaan dan kehidupan tidak dapat diperlakukan sebagai isu hanya untuk bagian demografis tertentu dari tenaga kerja dan fokus pada kebutuhan individu, akan memiliki terbatasnya kesuksesan. Sebaliknya, kebijakan untuk meningkatkan keseimbangan

⁶ Malika Ramadhani, “Analisis Pengaruh Keseimbangan Kehidupan – Kerja Terhadap Kesuksesan Karier (Studi pada Karyawan PT. Asuransi Jiwa Generali Indonesia)”, *Jurnal Universitas Brawijaya*, Vol.2 No.1 (2018): 6.

pekerjaan dan kehidupan (*Work Life Balance*) perlu ditargetkan pada tingkat organisasi yang luas.

c. *Work Family Conflict* Menurut Islam

Dalam beberapa penelitian mengenai kepribadian, mendefinisikan *ambiguity intolerance* sebagai kecenderungan untuk menerima situasi ambigu sebagai sumber ancaman bagi dirinya. Hal tersebut dapat diukur dan menjadi pembeda karakteristik individu sedangkan *ambiguity tolerance* merupakan kecenderungan menerima situasi ambigu secara normal. *Ambiguity intolerance* dapat mempengaruhi persepsi dan penilaian dalam berbagai lingkungan yang terkait dengan akuntansi. Individu dalam berbagai keadaan dapat menerima maupun menolak norma dan nilai-nilai yang berlaku di lingkungannya. Penerimaan atas norma dan nilai membuktikan bahwa individu tidak memiliki ambiguitas dalam memutuskan hal tersebut dalam waktu yang lama dan dengan pertimbangan yang sulit.

Agama pada dasarnya dapat menjadi dinamisor bagi masyarakat dalam menjalankan berbagai aktivitas baik secara individu maupun kelompok. Dengan demikian orang yang beragama akan mempunyai sikap mental tertentu dan beragama sesuai dengan ajaran yang didalamnya dan tingkat pemahaman yang dimiliki terhadap ajaran tersebut. Ada beberapa contoh perilaku masyarakat yang kurang produktif akibat dari pemahaman yang kurang tepat terhadap ajaran agama. Seperti adanya suatu kecenderungan di sebagian umat Islam yang bersikap pasrah atau menyerah kepada nasib. Hal ini barangkali ada hubungannya dengan suatu aliran teologi *jabariah* yang percaya bahwa semua tindakan dan perilaku manusia sudah ditentukan oleh Tuhan. Begitu juga pemahaman *zuhud* yang menimbulkan satu sikap hidup yang kurang menghargai sesuatu yang bersifat *material* dan cenderung orientasinya hanya ke akhirat

saja dan tidak peduli kepada hal-hal yang bersifat duniawi dan kemajuan-kemajuan ekonomi.⁷

Islam memandang bahwa yang terpenting bukanlah pemilikan benda, tetapi kerja itu sendiri. Doktrin al-Qur'an yang membentuk motivasi yang tinggi dalam bekerja umat Islam antara lain tercermin dalam Q.S. Al-Mulk: 15, yang memberi kesimpulan, pertama, bahwa bumi ini semua milik Allah, tetapi dianugerahkan kepada manusia. Kalimat "milik Allah" sebenarnya dapat dipahami bahwa bumi, air dan kekayaan yang terkandung di dalamnya bukan milik perseorangan karena kekuasaannya, melainkan untuk semua orang. Dalam konteks masyarakat feodal, Islam bermaksud menghilangkan "sistem upeti" di mana tanah dianggap milik raja, tiran atau penguasa feodal. Sebagai alternatif al Qur'an mengajarkan doktrin kemakmuran bersama.

﴿ وَإِلَىٰ ثَمُودَ أَخَاهُمْ صَالِحًا قَالَ يَا قَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُم مِّنْ إِلَهِ غَيْرُهُ ۗ هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا فَاسْتَغْفِرُوا لَهُ ثُمَّ تَوْبُوا إِلَيْهِ إِنَّ رَبِّي قَرِيبٌ مُّجِيبٌ ﴿٦١﴾

Artinya: "Dan kepada Tsamud (kami utus) saudara mereka shaleh. Shaleh berkata: "Hai kaumku, sembahlah Allah, sekali-kali tidak ada bagimu Tuhan selain Dia. Dia telah menciptakan kamu dari bumi (tanah) dan menjadikan kamu pemakmurnya, karena itu mohonlah ampunan-Nya, kemudian bertobatlah kepada-Nya, Sesungguhnya Tuhanku Amat dekat (rahmat-Nya) lagi

⁷ Dawam Raharjo, *Islam dan Transformasi Sosial Ekonomi*, (Yogyakarta: Lembaga Studi Agama dan Filsafat, 2015), 262.

memperkenankan (doa hamba-Nya)." (QS. Hud: 61).⁸

Kedua, ayat itu menimbulkan etos yang mendorong umat Islam untuk “mengembara ke seluruh bumi” mencari rizki Allah. Ini mendorong untuk dilakukannya perdagangan dalam skala luas seperti perdagangan antar daerah bahkan negara.⁹

Dalam segala hal, jiwa yang merdeka bebas pula menentukan pilihannya. Sebagai seorang muslim, dia hanya akan memilih dan berpihak pada segala hal yang positif menurut prinsip-prinsip keimanannya. Ada perasaan hina yang menusuk hati bila dirinya terperosok dalam hal-hal yang negatif. Ada semacam penyesalan yang sangat menggigit dan nelangsa bila dia berbuat kemungkaran.¹⁰

Kebanyakan orang tidak menempatkan kondisi kerja sebagai masalah besar kecuali jika lingkungan kerja benar-benar buruk. Selain itu, saat ada keluhan mengenai kondisi kerja kadang-kadang hal ini tidak lebih dari manifestasi masalah lain. Misalnya manjer mengeluh bahwa kantornya tidak dibersihkan dengan baik oleh pekerja malam, tetapi kemarahannya sebenarnya berasal dari rapat yang dia lakukan dengan pimpinan pada hari itu di mana dia mendapat evaluasi kerja yang buruk. Akan tetapi, belakangan ini karena diversitas tenaga kerja yang meningkat kondisi kerja menjadi.¹¹

⁸ Al-Qur'an Surat Al-Hud Ayat 61, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, (Kudus: Mubarakatan Toyyibah, 2018), 228.

⁹ Akhmad Nur Zaroni, “Bisnis dalam Perspektif Islam (Telaah Aspek Keagamaan dalam Kehidupan Ekonomi)”, *MAZAHIB*, Vol. IV No. 2 (2017): 173.

¹⁰ Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, (Jakarta: Gema Insani, 2012), 67.

¹¹ Fred Luthans, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: ANDI, 2016), 245.

d. Indikator *Work Family Conflict*

Work-family conflict (X1) adalah konflik peran yang timbul karena adanya tekanan dari keluarga maupun dari pekerjaan.. Indikator untuk mengukur *work-family conflict* yang diadopsi dari instrumen yang dikembangkan oleh Greenhaus dan Beutell (1985) menjadi tiga jenis *work-family conflict*. Indikator *work family conflict* dalam penelitian ini yaitu :¹²

- 1) *Time-based conflict* yaitu konflik yang terjadi karena waktu yang dibutuhkan untuk menjalankan salah satu tuntutan (keluarga atau pekerjaan) dapat mengurangi waktu untuk menjalankan tuntutan yang lainnya (pekerjaan atau keluarga).
- 2) *Strain-based conflict* yaitu konflik yang terjadi pada saat tekanan dari salah satu peran mempengaruhi kinerja peran yang lainnya.
- 3) *Behavior-based conflict*. yaitu konflik yang terjadi berhubungan dengan ketidaksesuaian antara pola perilaku dengan yang diinginkan oleh kedua bagian (pekerjaan atau keluarga).

2. Iklim Organisasi

a. Pengertian Iklim Organisasi

Iklim atau *Climate* berasal dari bahasa Yunani yaitu *incline*, kata ini tidak hanya memberikan arti yang terbatas pada hal-hal fisik saja seperti temperatur atau tekanan, tetapi juga memiliki arti psikologis bahwa orang-orang yang berada di dalam organisasi

¹² Dewa Gede dan Desak Ketut, “Pengaruh *Work – Family Conflict* dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan *Turn over intention*”, *E-Jurnal Manajemen UNUD*, Vol 4, No. 11 (2015): 3715.

menggambarkan tentang lingkungan internal organisasi tersebut.¹³

Istilah iklim organisasi (*organizational climate*) pertama kali dipakai oleh Kurt Lewin pada tahun 1930-an, yang menggunakan istilah iklim psikologi (*psychological climate*). Kemudian istilah iklim organisasi dipakai oleh R. Tagiuri dan G. Litwin. Tagiuri mengemukakan sejumlah istilah untuk melukiskan perilaku dalam hubungan dengan latar atau tempat (*setting*) dimana perilaku muncul: lingkungan (*environment*), lingkungan pergaulan (*milieu*), budaya (*culture*), suasana (*atmosphere*), situasi (*situation*), pola lapangan (*field setting*), pola perilaku (*behaviour setting*) dan kondisi (*conditions*).

Definisi mengenai iklim organisasi dikemukakan oleh beberapa ahli. Para ahli Barat mengartikan iklim sebagai unsur fisik, dimana iklim sebagai suatu atribusi dari organisasi atau sebagai suatu atribusi daripada persepsi individu sendiri. Menurut Lussier mengatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya.

Kemudian dikemukakan oleh Simamora bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keaneka ragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut.

¹³ Satria, "Pengaruh Sistem Organisasi, Etos Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Komitmen Karyawan", *Jurnal yang dipublikasikan*, Vol.3 No.2, (2015): 8.

Sedangkan menurut Stinger mendefinisikan iklim sebagai “...*collection and pattern of environmental determinant of aroused motivation*”, iklim organisasi adalah sebagai suatu koleksi dan pola lingkungan yang menentukan motivasi.¹⁴

Wirawan mendefinisikan iklim secara luas. Ia menjelaskan bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Dari pendapat di atas maka dapat dikatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu konsep yang menggambarkan tentang kualitas lingkungan internal organisasi yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Setiap organisasi atau perusahaan memiliki iklim berbeda dengan organisasi lainnya. Iklim dapat bersifat menekan, netral atau dapat pula bersifat mendukung Duncon (1972) mendefinisikan iklim sebagai keseluruhan faktor – faktor fisik dan social yang terdapat dalam sebuah organisasi. Selain itu Stinger mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menyebabkan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi – persepsi yang masuk akal, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi.

Dimensi iklim organisasi merupakan unsur, factor atau sifat karakteristik variabel dari iklim organisasi. Dimensi organisasi pada umumnya

¹⁴ Satria, “Pengaruh Sistem Organisasi, Etos Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Komitmen Karyawan”, *Jurnal yang dipublikasikan*, Vol.3 No.2, (2015): 9.

beragam dan berbeda untuk setiap organisasi. Dimensi iklim organisasi menurut Pines yang dikutip oleh Kusnaldi (2003) iklim organisasi dalam sebuah organisasi dapat diukur melalui tiga dimensi yaitu :¹⁵

- 1) Dimensi Psikologikal yaitu persepsi individual tentang situasi kerja, iklim organisasi yang positif akan tercipta dengan baik apabila didukung dengan lingkungan psikologis karyawan yang baik pula dengan beban karyawan yang tidak terlalu memberatkan dalam bekerja.
- 2) Dimensi Struktural, bunyi dan tingkat keserasian antara keperluan kerja dan struktur fisik adalah salah satu bentuk pemeliharaan motivasi kerja.
- 3) Dimensi Sosial, Tingkat hubungan karyawan dapat dinilai baik atau akrab apabila karyawan mengenal baik dengan sesama rekan sejawat didalam tingkat dukungan, kerja sama dan komunikasi, tidak hanya dengan rekan sejawat saja tetapi juga dengan interaksi dengan klien dan atasan.

Tagiurin dan Litwin melihat iklim organisasi sebagai seperangkat ‘variabel persepsi’ yang muncul sebagai dampak utama dari organisasi. Dalam definisi tersebut di atas bahwa ‘kualitas lingkungan internal organisasi’ tersebut dialami oleh para anggota. Jadi kualitas yang dimaksud bukan kondisi obyektif yang sama bagi semua karyawan, melainkan kondisi yang sudah diproses melalui persepsi sepanjang pengalaman subyektif. Selanjutnya pengalaman subyektif karyawan tersebut mempunyai pengaruh pada perilaku. Perilaku karyawan di sini adalah bagaimana ia bekerja dan bertindak di dalam

¹⁵ Fery Kustianto dan Ahmad Abidin Iskhak, “Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT Garam (Persero)”, *e-Jurnal Ilmu Manajemen MAGISTRA* , Vol. 1 No.1 Februari (2015): 43.

organisasi. Definisi Taguirin menonjolkan persepsi subyektif karyawan tentang dimensi-dimensi dari pola perlakuan organisasi terhadap karyawan.¹⁶

b. Dimensi Iklim Organisasi

Iklim organisasi yang dirasakan individu secara positif (menyenangkan) akan memberikan tampilan kerja yang baik dan efektif yang akan mempengaruhi pada keberhasilan organisasi. Iklim organisasi terjadi disetiap organisasi dan akan mempengaruhi perilaku organisasi dan diukur melalui persepsi setiap anggota organisasi.¹⁷

Kemudian Lussier mengatakan bahwa dimensi iklim meliputi:

1) *Structure*

Merupakan tingkat paksaan yang dirasakan karyawan karena adanya peraturan dan prosedur yang terstruktur atau tersusun. Tujuan organisasi, tingkatan tanggung jawab, nilai-nilai organisasi. Hal ini penting diketahui oleh karyawan agar mereka tahu apa yang sesungguhnya diharapkan dari mereka dan mereka dapat memberikan kontribusi yang tepat bagi organisasi. Menurut Steers semakin tinggi “penstrukturan” suatu organisasi lingkungannya akan terasa makin kaku, tertutup, dan penuh ancaman. Sementara semakin otonomi dan kebebasan menentukan tindakan sendiri diberikan pada individu dan makin banyak perhatian yang diberikan manajemen terhadap pegawainya akan makin baik iklim kerjanya.

2) *Responsibility*

¹⁶ Etty Susanty, “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan pada Universitas Terbuka”, *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, Vol.8 No.2 (2012): 124.

¹⁷ Satria, “Pengaruh Sistem Organisasi, Etos Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Komitmen Karyawan”, *Jurnal yang dipublikasikan*, Vol.3 No.2, (2015): 10.

Merupakan tingkat pengawasan yang diberlakukan organisasi dan dirasakan oleh para karyawan. Dimana kualitas dan bentuk pengawasan, pengarahan dan pembimbingan yang diterima dari atasan ke bawahan.

3) *Reward*

Merupakan tingkat penghargaan yang diberikan atas usaha karyawan. Karyawan dihargai sesuai dengan kinerjanya. Menurut Stringer Pemimpin harus lebih banyak memberikan pengakuan daripada kritikan untuk membantu karyawan meraih puncak prestasi. Kesempatan berkembang harus menggunakan penghargaan dan peningkatan kinerja.

4) *Warmth*

Berkaitan dengan tingkat kepuasan karyawan yang berkaitan dengan kekaryawananan dalam organisasi. Perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok yang informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok sosial yang informal.¹⁸

5) *Support*

Berkaitan dengan dukungan kepada karyawan di dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara pimpinan dan karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan.

6) *Organizational Identity and Loyalty*

¹⁸ Satria, "Pengaruh Sistem Organisasi, Etos Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Komitmen Karyawan", *Jurnal yang dipublikasikan*, Vol.3 No.2, (2015): 11.

Berkaitan dengan perasaan bangga akan keberadaan dalam organisasi dan kesetiaan yang ditunjukkan selama masa kerjanya. derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

7) *Risk*

Berkaitan dengan karyawan diberi ruang untuk melakukan atau mengambil resiko dalam menjalankan tugas sebagai sebuah tantangan.¹⁹

c. Indikator Iklim Organisasi

Konsep Tagiurin tentang iklim organisasi kemudian dijabarkan secara operasional oleh Litwin dan Stringer (1968). Dalam rumusnya tentang iklim organisasi Litwin dan Stringer (1968) mengemukakan ada 6 (enam) dimensi iklim organisasi.²⁰

- 1) struktur: merefleksikan perasaan karyawan diorganisasi dengan baik mengenai definisi yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab mereka;
- 2) standar: mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik;
- 3) tanggung Jawab: merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “pimpinan diri

¹⁹ Satria, “Pengaruh Sistem Organisasi, Etos Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Komitmen Karyawan”, *Jurnal yang dipublikasikan*, Vol.3 No.2, (2015): 12.

²⁰ Etty Susanty, “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan pada Universitas Terbuka”, *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, Vol.8 No.2 (2012): 125.

- sendiri” dan tidak pernah meminta pendapat mengenai keputusannya dari orang lain;
- 4) pengakuan: perasaan karyawan apabila diberi imbalan yang layak setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik;
 - 5) dukungan: merefleksikan perasaan karyawan mengenai kepercayaan dan saling mendukung yang berlaku di kelompok kerja. dan
 - 6) komitmen: merefleksikan perasaan kebanggaan dan komitmen sebagai anggota organisasi.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi adalah :²¹

- 1) Karakteristik internal
 Terdiri dari kondisi dalam organisasi yang diatur dan telah ditetapkan dalam mencapai tujuan organisasi. Karakteristik internal dikenal melalui beberapa dimensi:
 - a) Formalisasi, yaitu tingkat penggunaan dokumentasi tertulis
 - b) Spesialisasi, yaitu derajat pembagian tugas
 - c) Sentralisasi, yaitu berupa pembagian kekuasaan dan proses pengambilan keputusan
 - d) Otoritas, yaitu berupa pembagian tugas dan pengambilan keputusan
 - e) Profesionalisme, yaitu menggambarkan tingkat pendidikan anggota
 - f) Konfigurasi, yaitu menunjukkan pembagian anggota ke dalam bagian-bagian.
- 2) Karakteristik organisasi secara keseluruhan²²

²¹ Satria, “Pengaruh Sistem Organisasi, Etos Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Komitmen Karyawan”, *Jurnal yang dipublikasikan*, Vol.3 No.2, (2015): 12.

Organisasi sebagai suatu sistem terbuka, dalam upaya pencapaian tujuan memiliki karakteristik tertentu sebagai totalitas dapat dilakukan melalui penelaahan terhadap ukuran organisasi, teknologi yang digunakan dan lingkungan yang dihadapi organisasi, faktor umum organisasi, ukuran organisasi, teknologi dan lingkungan akan mempengaruhi iklim yang dirasakan anggota, karena secara langsung ataupun tidak, anggota pun berinteraksi dengan faktor-faktor tersebut.

3) Karakteristik individu

Seerti yang diungkapkan di atas, bahwa iklim organisasi tercipta dari hasil interaksi individu dalam organisasi. iklim merupakan suasana yang dirasakan orang-orang yang terlibat dalam organisasi. Dengan demikian karakteristik individu seperti persepsi, sifat, kemampuan, akan mempengaruhi iklim organisasi. demikian juga dengan pengalaman masa lalu, harapan serta nilai-nilai yang dianut setiap individu akan berpengaruh terhadap proses interaksi. Karakteristik individu yang satu dengan yang lain berbeda, akan memberi warna pada iklim yang terbentuk.

Besar kecilnya organisasi ditentukan oleh jumlah anggota yang terlibat dalam proses kegiatan organisasi. Dalam organisasi yang kecil memungkinkan frekuensi tatap muka antara individu menjadi lebih tinggi, sehingga tingkat keakraban menjadi lebih tinggi. Komunikasi lebih intensif sehingga memungkinkan terbentuknya suasana yang berbeda dengan organisasi yang berukuran besar. Sedangkan menurut Stringer mengemukakan bahwa

²² Satria, "Pengaruh Sistem Organisasi, Etos Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Komitmen Karyawan", *Jurnal yang dipublikasikan*, Vol.3 No.2, (2015): 13.

terdapat lima faktor yang mempengaruhi terjadinya iklim suatu organisasi, masing-masing faktor yang mempengaruhi iklim tersebut yaitu:²³

1) Lingkungan Eksternal.

Industri atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi umum yang sama.

2) Strategi Organisasi.

Kinerja suatu perusahaan bergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan), energi yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi, dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level energi tersebut. Strategi yang berbeda menimbulkan pola iklim organisasi yang berbeda. Strategi mempengaruhi iklim organisasi secara tidak langsung.

3) Pengaturan organisasi.

Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi.

4) Kekuatan Sejarah.

Semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pengaruh kekuatannya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang membentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya.

3. Pelimpahan Wewenang

a. Pengertian Pelimpahan Wewenang

Pelimpahan wewenang merupakan hak yang formal dan sah dari seorang manager untuk mengambil keputusan, mengeluarkan perintah, dan

²³ Satria, "Pengaruh Sistem Organisasi, Etos Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Komitmen Karyawan", *Jurnal yang dipublikasikan*, Vol.3 No.2, (2015):14.

mengalokasikan sumber daya agar tercapai hasil yang diharapkan organisasi.

Karyawan lebih termotivasi ketika mereka memainkan peranan yang lebih besar di perusahaan, baik dengan lebih terlibat dalam pengambilan keputusan maupun dengan diberikan tanggung jawab yang lebih besar. Perusahaan menggunakan berbagai metode untuk memungkinkan keterlibatan dan tanggung jawab karyawan yang lebih besar.²⁴

Setiap karyawan dilengkapi dengan wewenang untuk melakukan pekerjaan dan setiap *wewenang* melekat atau diikuti pertanggungjawaban. Wewenang dan tanggung jawab harus seimbang. Setiap pekerjaan harus dapat memberikan pertanggungjawaban yang sesuai dengan wewenang. Oleh karena itu, makin kecil wewenang makin kecil pula pertanggungjawaban demikian pula sebaliknya.²⁵

Supervisor di banyak perusahaan telah mendelegasikan wewenang yang lebih besar kepada para karyawannya. Strategi ini disebut dengan pemberdayaan (*empowerment*), karena strategi tersebut memberikan kepada karyawan wewenang untuk membuat lebih banyak keputusan. Pemberdayaan lebih spesifik dibandingkan dengan perluasan pekerjaan karena pemberdayaan fokus pada peningkatan wewenang, sementara perluasan pekerjaan tidak selalu menghasilkan wewenang yang lebih besar. Pemberdayaan dapat memotivasi karyawan yang lebih puas di saat mereka memiliki wewenang yang lebih besar. Selain itu, mereka

²⁴ Jeff Madura, *Pengantar Bisnis*, (Jakarta: Salemba Empat, 2017), 29.

²⁵ Fakhrian Amrullah, dkk, "Pengaruh Pembagian Kerja Dan Wewenang Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Galangan Balikpapan Utama", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol.2 No. 1 (2015):1.

mungkin berada pada posisi yang lebih baik untuk membuat keputusan mengenai tugas-tugas yang mereka lakukan dibandingkan dengan supervisor yang tidak secara langsung terlibat dalam tugas-tugas tersebut.²⁶

Dalam kondisi karyawan terdiri atas tenaga kerja tidak terampil dan tidak terdidik. Informasi tidak dapat diakses oleh karyawan karena keterbatasan teknologi yang digunakan untuk mengolah data. Lingkungan bisnis yang dihadapi oleh perusahaan stabil.²⁷

b. Kategori Pelimpahan Wewenang

Pelimpahan wewenang ditentukan oleh tiga kategori :²⁸

- 1) Wewenang berada pada posisi organisasi, bukan kepada orang. Seorang karyawan memiliki wewenang karena posisi yang mereka pegang, dan orang lain yang berada di posisi yang sama akan memiliki wewenang yang sama pula.
- 2) Wewenang diterima oleh karyawan. Walaupun wewenang mengalir dari atas ke bawah di hierarki organisasi, karyawan mematuhi hal ini karena mereka percaya manager memiliki hak yang sah untuk mengeluarkan perintah. Teori akseptasi wewenang menyatakan bahwa seorang manager dapat mendelegasikan wewenang hanya jika para karyawannya memilih untuk menerima perintahnya. Jika karyawan menolak untuk patuh

²⁶ Jeff Madura, *Pengantar Bisnis*, (Jakarta: Salemba Empat, 2017), 30.

²⁷ Mulyadi, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2017), 137.

²⁸ Fakhrian Amrullah, dkk, “Pengaruh Pembagian Kerja Dan Wewenang Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Galangan Balikpapan Utama”, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol.2 No. 1 (2015): 2.

dengan alasan perintah tersebut di luar daerah penerimaan mereka, penyerahan wewenang dari manager hilang.

- 3) Wewenang mengalir ke bawah pada hierarki vertikal. Posisi di hierarki tingkat atas perusahaan menanamkan wewenang yang lebih formal dibandingkan dengan posisi di bawah.

c. Efektivitas Pelimpahan Wewenang

Akuntabilitas merupakan mekanisme yang digunakan agar wewenang dan tanggung jawab berjalan selaras. Akuntabilitas berarti bahwa karyawan yang memiliki wewenang dan tanggung jawab harus melakukan pelaporan dan penjelasan mengenai tugas yang diberikan kepada atasan mereka. Karyawan harus menyadari bahwa mereka harus melakukan sebuah tugas dan menerima tanggung jawab serta wewenang untuk melakukannya.

Konsep lain yang berkaitan dengan wewenang adalah delegasi. Delegasi merupakan proses yang digunakan manajer untuk memindahkan wewenang dan tanggung jawab ke posisi hierarki di bawah mereka.

Dalam mendelegasikan wewenang, agar proses delegasi itu berjalan efektif, sedikitnya tiga hal harus diperhatikan yaitu:²⁹

- 1) Delegasi wewenang adalah anak kembar siam dengan delegasi tugas, dan bila kedua-duanya telah ada harus pula dibarengi dengan adanya pertanggungjawaban. Dengan kata lain, proses delegasi harus mencakup tiga unsur yaitu

²⁹ Fakhrian Amrullah, dkk, "Pengaruh Pembagian Kerja Dan Wewenang Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Galangan Balikpapan Utama", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol.2 No. 1 (2015): 6.

- delegasi tugas, delegasi wewenang dan adanya pertanggungjawaban.
- 2) Wewenang yang di delegasikan harus diberikan kepada orang yang tepat, baik dilihat dari sudut kualifikasi maupun dari sudut fisik.
 - 3) Mendelegasikan wewenang kepada seseorang, harus dibarengi dengan pemberian motivasi.
 - 4) Pejabat yang mendelegasikan kekuasaan harus membimbing dan mengawasi orang yang menerima delegasi wewenang.

d. Keengganan Pelimpahan Wewenang

Banyak dijumpai para pimpinan yang tampaknya enggan untuk melakukan pelimpahan wewenang dalam organisasi atau perusahaan yang dipimpin, keengganan sementara pimpinan untuk melakukan pelimpahan wewenang pada karyawan dengan alasan sebagai berikut :³⁰

- 1) Perasaan yang tidak aman. Para manajer bertanggung jawab atas kegiatan bawahannya, dan membuat mereka enggan untuk mengambil resiko dan melimpahkan wewenang.
- 2) Manajer takut kehilangan kekuasaan bila bawahan teralu baik melaksanakan tugas.
- 3) Ketidakmampuan manajer. Sebagian manajer bisa sangat tak teratur atau tidak luwes dalam membuat perencanaan ke depan dan menentukan tugas mana yang harus dilimpahkan kepada siapa atau dalam menciptakan suatu system pengendalian atau selalu bisa memantau kegiatan bawahan.
- 4) Ketidakpercayaan kepada bawahan.

³⁰ Fakhrian Amrullah, dkk, “Pengaruh Pembagian Kerja Dan Wewenang Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Galangan Balikpapan Utama”, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol.2 No. 1 (2015): 6.

e. Indikator Pelimpahan Wewenang

Pelimpahan wewenang merupakan hak yang formal dan sah dari seorang manager kepada karyawan untuk mengambil keputusan, mengeluarkan perintah, dan mengalokasikan sumber daya agar tercapai hasil yang diharapkan organisasi. Adapun indikator pelimpahan wewenang dalam penelitian ini adalah:³¹

- 1) Kebebasan dalam pengambilan keputusan.
- 2) Wewenang untuk mengambil tindakan perbaikan.
- 3) Fasilitas dan peraturan perusahaan.
- 4) Tingkat pengendalian pekerjaan.
- 5) Tingkat tanggung jawab.

f. Peraturan Perundang-undangan mengenai Pelimpahan Wewenang

Menimbang bahwa pembangunan nasional dilaksanakan dalam rangka pembangunan manusia Indonesia seutuhnya dan pembangunan masyarakat Indonesia seluruhnya untuk mewujudkan masyarakat yang sejahtera, adil, makmur, yang merata, baik materiil maupun spiritual berdasarkan Pancasila dan Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945; bahwa dalam pelaksanaan pembangunan nasional, tenaga kerja mempunyai peranan dan kedudukan yang sangat penting sebagai pelaku dan tujuan pembangunan; bahwa sesuai dengan peranan dan kedudukan tenaga kerja, diperlukan pembangunan ketenagakerjaan untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja dan peransertanya dalam pembangunan serta peningkatan

³¹ Fakhrian Amrullah, dkk, “Pengaruh Pembagian Kerja Dan Wewenang Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Galangan Balikpapan Utama”, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol.2 No. 1 (2015): 8

perlindungan tenaga kerja dan keluarganya sesuai dengan harkat dan martabat kemanusiaan;³²

- 1) Pasal 5 : Setiap tenaga kerja memiliki kesempatan yang sama tanpa diskriminasi untuk memperoleh pekerjaan.
- 2) Pasal 6 : Setiap pekerja/buruh berhak memperoleh perlakuan yang sama tanpa diskriminasi dari pengusaha.³³
- 3) Pasal 11 : Setiap tenaga kerja berhak untuk memperoleh dan/atau meningkatkan dan/atau mengembangkan kompetensi kerja sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuannya melalui pelatihan kerja.
- 4) Pasal 12 :
 - (1) Pengusaha bertanggung jawab atas peningkatan dan/atau pengembangan kompetensi pekerjanya melalui pelatihan kerja.
 - (2) Peningkatan dan/atau pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) diwajibkan bagi pengusaha yang memenuhi persyaratan yang diatur dengan Keputusan Menteri.
 - (3) Setiap pekerja/buruh memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti pelatihan kerja sesuai dengan bi-dang tugasnya.

³² Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

³³ Fakhrian Amrullah, dkk, "Pengaruh Pembagian Kerja Dan Wewenang Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Galangan Balikpapan Utama", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol.2 No. 1 (2015): 5.

- 5) Pasal 13 :
- (1) Pelatihan kerja diselenggarakan oleh lembaga pelatihan kerja pemerintah dan/atau lembaga pelatihan kerja swasta.
 - (2) Pelatihan kerja dapat diselenggarakan di tempat pelatihan atau tempat kerja.
 - (3) Lembaga pelatihan kerja pemerintah sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dalam menyelenggarakan pe-latihan kerja dapat bekerja sama dengan swasta.³⁴

4. Komitmen Karyawan

a. Pengertian Komitmen Karyawan

Konsep komitmen dalam organisasi telah banyak dibahas pada diskusi dan penelitian terkait dengan faktor-faktor yang mendorong munculnya komitmen organisasi serta aspek yang terpengaruh oleh munculnya komitmen organisasi. Porter et. al, memberikan konsep komitmen organisasi sebagai berikut:³⁵

- 1) Keyakinan dan keberterimaan terhadap tujuan dan sasaran organisasi.
- 2) Keinginan (*willingness*) untuk bekerja keras atas nama organisasi.
- 3) Upaya untuk tetap berada dalam organisasi.

³⁴ Fakhrian Amrullah, dkk, "Pengaruh Pembagian Kerja Dan Wewenang Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Galangan Balikpapan Utama", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol.2 No. 1 (2015): 6.

³⁵ Komalasari, Moh. Nasih, dan Teguh, "Pengaruh *Public Service Motivation* dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Organisasi Pemerintahan", *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, Vol.2 No.2 (2009): 133.

Komitmen secara umum didefinisikan sebagai kekuatan (*mind set*) yang mengikat seorang individual pada rangkaian tindakan yang relevan dengan satu atau beberapa target. Lebih lanjut, komitmen diargumentasikan sebagai salah satu faktor terpenting yang melandasi keterlibatan karyawan dalam mendukung inisiatif perubahan.³⁶

Tiga kekuatan (*mind set*) yang mengikat seorang individual pada serangkaian tindakan ini dapat merefleksikan, (1) Keinginan untuk memberikan dukungan terhadap perubahan yang berdasarkan pada kepercayaan bahwa perubahan tersebut memiliki manfaat (komitmen afektif terhadap perubahan), (2) Suatu pengakuan bahwa terdapat biaya - biaya yang dihubungkan apabila perubahan mengalami kegagalan (komitmen kontinuans terhadap perubahan), serta (3) *A sense of obligation* (kewajiban) dalam memberikan dukungan terhadap perubahan (komitmen normatif terhadap perubahan).

Komitmen organisasional merupakan pengenalan dan loyalitas seseorang terhadap sebuah organisasi. Komitmen terhadap suatu organisasi meliputi tiga sikap (*attitude*) : (a) rasa (*sense*) pengenalan terhadap tujuan organisasi, (b) rasa (*feeling*) keterlibatan dalam tugas-tugas organisasional, dan (c) rasa (*feeling*) loyalitas terhadap organisasi. Komitmen organisasional (*organizational commitment*) adalah kekuatan relatif pengenalan pada keterlibatan dalam diri seseorang individu dalam organisasi tertentu. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat kekerapan indentifikasi dan tingkat keterikatan individu kepada organisasi tertentu yang dicerminkan dengan karakteristik :

³⁶ I Putu Esa, "Pengaruh Komitmen Terhadap Perubahan Pada Intensi Keluar: Dengan *Coping* Terhadap Perubahan Sebagai Variabel Pemediasi", *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, Vol. 3 No. 1 (2012): 174.

adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi dan adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertakan dalam organisasi. Komitmen organisasional (*organizational commitment*) adalah Kekuatan relatif pengenalan pada keterlibatan dalam dari diri seorang individu dalam organisasi tertentu.³⁷

Komitmen organisasi merupakan tingkat dimana karyawan mengenal organisasi tersebut. Komitmen organisasi merupakan ukuran kemauan karyawan untuk tinggal atau bertahan dalam perusahaan dimasa depan. Komitmen organisasi juga mencerminkan kepercayaan karyawan pada misi dan tujuan itu berniat untuk terus bekerja pada organisasi tersebut. Komitmen organisasi merefleksikan tingkat seorang individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya serta tidak berkeinginan untuk meninggalkan organisasi tersebut. Komitmen organisasi adalah suatu keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dari organisasi tertentu, keinginan menuju level keahlian tinggi atas nama organisasi dan suatu kepercayaan tertentu di dalam dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi tersebut. Komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada didalam organisasi tersebut.³⁸

³⁷ Agung dan Muna, "Pengaruh Kepuasan Gaji dan Komitmen Organisasi Terhadap Intensitas *Turnover* Pada Divisi PT Jamsostek", *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, Vol. 3 No. 1 (2012): 5.

³⁸ Wijaya, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja, Komunikasi Organisasi terhadap Komitmen", *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, Vol. 3 No. 1 (2012): 5.

Beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli menyatakan bahwa dalam mempelajari komitmen organisasional, harus dilandasi pada sikap individu yang menjadi anggota organisasi tersebut. Dengan demikian dapat dipahami bahwa komitmen pada dasarnya merupakan peristiwa dimana individu sangat tertarik pada tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasi dimana tempat mereka bekerja. Seseorang yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan menunjukkan kesediaannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, terlibat aktif dalam organisasi dan merasa sebagai bagian dari organisasi. Oleh karena itu agar sebuah organisasi dapat tumbuh berkembang, diperlukan adanya komitmen yang kuat yang terbentuk dari hubungan baik antara organisasi dan masing-masing anggota organisasi.³⁹

b. Indikator Perilaku Komitmen

Menurut Quest indikator-indikator perilaku komitmen yang dapat dilihat pada karyawan adalah :⁴⁰

- 1) Melakukan upaya penyesuaian, dengan cara agar cocok di organisasinya dan melakukan hal-hal yang diharapkan, serta menghormati norma-norma organisasi, menuruti peraturan dan ketentuan yang berlaku.
- 2) Meneladani kesetiaan, dengan cara membantu orang lain, menghormati dan menerima hal-hal yang dianggap penting oleh atasan, bangga menjadi bagian dari organisasi, serta peduli akan citra organisasi.

³⁹ Devi Sandra, “Kontribusi Komitmen Organisasional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada PT. Carrefour Indonesia”, *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, Vol.1 No.1 (2010): 4-5.

⁴⁰ Wijaya, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja, Komunikasi Organisasi terhadap Komitmen”, *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, Vol. 3 No. 1 (2012): 52.

- 3) Mendukung secara aktif, dengan cara bertindak mendukung misi memenuhi kebutuhan/misi organisasi dan menyesuaikan diri dengan misi organisasi
- 4) Melakukan pengorbanan pribadi, dengan cara menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi, pengorbanan dalam hal pilihan pribadi, serta mendukung keputusan yang menguntungkan organisasi walaupun keputusan tersebut tidak disenangi.

Secara umum, komitmen organisasi dapat dipahami sebagai keterikatan karyawan secara psikologis terhadap organisasi. Terdapat beberapa definisi dan pengukuran komitmen organisasi yang telah dikembangkan oleh beberapa peneliti. Meyer dan Allen (1991) mencoba untuk mengintegrasikan berbagai definisi komitmen tersebut dengan membuat model komitmen yang terdiri 3 komponen, yaitu:⁴¹

- 1) *Affective commitment* (komitmen afektif)

Affective commitment (komitmen afektif) yaitu keterikatan karyawan secara psikologis kepada organisasi yang bersifat positif. Artinya bahwa karyawan tersebut mengafiliasikan dirinya dengan tujuan organisasi dan tetap ingin menjadi bagian dari organisasi tersebut.

⁴¹ Komalasari, Moh. Nasih, dan Teguh, “Pengaruh *Public Service Motivation* dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Organisasi Pemerintahan”, *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, Vol.2 No.2 (2009): 134.

⁴¹ Komalasari, Moh. Nasih, dan Teguh, “Pengaruh *Public Service Motivation* dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Organisasi Pemerintahan”, *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, Vol.2 No.2 (2009): 134.

Komitmen afektif merupakan komitmen yang menimbulkan perasaan memiliki dan terlibat dalam organisasi.⁴²

Affective Organizational commitment adalah suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatannya dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi.⁴³

Komitmen yang berpengaruh (*affective commitment*) meliputi keadaan emosional dari karyawan untuk menggabungkan diri, menyesuaikan diri, dan berbaur langsung dalam organisasi. Dengan kata lain seseorang menjadi anggota organisasi sebab ia menginginkannya (*want to*).⁴⁴

Dari ketiga jenis komitmen diatas tentu saja yang tertinggi tingkatannya adalah *Affective Commitment*. Anggota/karyawan dengan *Affective Commitment* tinggi akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi.

Budaya kerja dalam organisasi seperti di perusahaan diaktualisasikan sangat beragam. Bisa dalam bentuk dedikasi/loyalitas, tanggung jawab, kerjasama, kedisiplinan, kejujuran, ketekunan, semangat, mutu kerja, keadilan, dan integritas kepribadian. Semua bentuk aktualisasi budaya

⁴² Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), 102.

⁴³ Agung dan Muna, "Pengaruh Kepuasan Gaji dan Komitmen Organisasi Terhadap Intensi *Turnover* Pada Divisi PT Jamsostek", *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, Vol. 3 No. 1 (2012): 20.

⁴⁴ Devi Sandra, "Kontribusi Komitmen Organisasional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada PT. Carrefour Indonesia", *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, Vol.1 No.1 (2010):4.

kerja itu sebenarnya bermakna komitmen. Ada suatu tindakan, dedikasi, dan kesetiaan seseorang pada janji yang telah dinyatakannya untuk memenuhi tujuan organisasi dan individunya.

2) *Continuance Commitment*

Continuance commitment, yaitu suatu komitmen yang mengharuskan seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasi dengan alasan bahwa biaya yang harus ditanggung (baik *economic cost* maupun *social cost*) lebih tinggi jika ia keluar dari organisasi (*side bet theory*).⁴⁵

Komitmen *continuance* merupakan komitmen atas biaya atau resiko yang harus ditanggung apabila seseorang keluar dari organisasi.⁴⁶ *Continuance Organizational Commitment* adalah hasrat yang dimiliki oleh individu untuk bertahan dalam organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) meliputi komitmen yang didasarkan pada penghargaan yang diharapkan karyawan untuk dapat tetap berada dalam organisasi. Dengan kata lain seseorang menjadi anggota organisasi sebab ia merasa membutuhkannya (*need to*).

Sedangkan tingkatan terendah adalah *Continuance Commitment*. Anggota/karyawan yang terpaksa menjadi anggota/karyawan untuk menghindari kerugian financial atau kerugian lain, akan kurang/tidak dapat diharapkan berkontribusi berarti bagi organisasi.

⁴⁵ Komalasari, Moh. Nasih, dan Teguh, “Pengaruh *Public Service Motivation* dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Organisasi Pemerintahan”, *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, Vol.2 No.2 (2009): 134.

⁴⁶ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), 102.

Komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai - nilai perusahaan, di mana individu akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di perusahaan tersebut. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Tampil melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai perusahaan, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.

Keterlibatan dengan peranan pekerjaan di organisasi tersebut, karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua pekerjaan yang diberikan padanya. Otonomi dalam pelaksanaan pekerjaan adalah sangat penting. Hal ini merupakan sebuah tanggung jawab atas pekerjaan seseorang beserta hasilnya. Artinya para pekerja diberi kebebasan untuk mengendalikan sendiri pelaksanaan tugasnya berdasarkan uraian dan spesifikasi pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Dengan memberikan kebebasan dalam memutuskan sendiri cara penyelesaian pekerjaan, akan meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya serta tingkat kepuasannya menjadi besar.

Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya keterikatan emosional dan keterikatan antara perusahaan dengan karyawan. Karyawan dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap perusahaan. Kesetiaan pada organisasi berarti seorang pegawai ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama. Selama seseorang berkarya dalam suatu organisasi, selama itu pula ia berkewajiban menunjukkan loyalitasnya kepada organisasi tersebut.

3) *Normative Commitment*

Normative commitment, komitmen individual untuk tetap menjadi anggota organisasi lebih karena adanya suatu kewajiban moral. Sebagai contoh ketika sebuah organisasi telah memberikan pelatihan ataupun investasi dalam pengembangan sumberdaya manusia (anggotanya), maka anggota organisasi tersebut cenderung merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap menjadi anggota organisasi dalam rangka membayar hutang. Jadi, anggota organisasi berkomitmen terhadap organisasi karena merasa seharusnya memiliki komitmen tersebut.⁴⁷

Normative Commitment, merupakan komitmen berdasarkan perasaan wajib sebagai anggota/karyawan untuk tetap tinggal karena perasaan hutang budi. Disini terjadi juga internalisasi norma-norma.⁴⁸ Komitmen *normative*

⁴⁷ Komalasari, Moh. Nasih, dan Teguh, “Pengaruh *Public Service Motivation* dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Organisasi Pemerintahan”, *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, Vol.2 No.2 (2009): 134.

⁴⁸ Wijaya, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja, Komunikasi Organisasi terhadap Komitmen”,

merupakan komitmen yang menimbulkan keinginan / perasaan karyawan untuk tetap tinggal di sebuah organisasi.⁴⁹

Komitmen normatif (*normative commitment*) meliputi perasaan karyawan terhadap kewajiban untuk tetap tinggal dalam organisasi. Seseorang menjadi anggota organisasi sebab ia merasa harus melakukan sesuatu (*ought to do*).⁵⁰

Untuk *Normative Commitment*, tergantung seberapa jauh internalisasi norma agar anggota/karyawan bertindak sesuai dengan tujuan dan keinginan organisasi. komponen normatif akan menimbulkan perasaan kewajiban atau tugas yang memang sudah sepatutnya dilakukan atas keuntungan – keuntungan yang telah diberikan organisasi.⁵¹

Ketiga komponen komitmen tersebut tidak bersifat *mutually exclusive*, artinya bahwa seseorang bisa memiliki *affective commitment*, *continuance commitment* maupun *normative commitment* secara simultan atau dalam waktu yang bersamaan dengan tingkat intensitas yang berbeda-beda.

Komitmen organisasi tidak hanya menggambarkan loyalitas pasif yang dimiliki oleh anggota organisasi melainkan juga tindakan aktif

Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI), Vol. 3 No. 1 (2012): 53.

⁴⁹ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), 102.

⁵⁰ Devi Sandra, “Kontribusi Komitmen Organisasional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada PT. Carrefour Indonesia”, *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, Vol.1 No.1 (2010): 5.

⁵¹ Wijaya, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja, Komunikasi Organisasi terhadap Komitmen”, *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, Vol. 3 No. 1 (2012): 53.

anggota organisasi untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dan keberlangsungan organisasi tetap dapat dipertahankan. Jadi, keberadaan komitmen organisasi ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasional.⁵²

c. Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Komitmen Karyawan

Menurut Dyne dan Graham faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen adalah : Personal, Situasional dan Posisi.⁵³

- 1) Karakteristik Personal.
 - a) Ciri-ciri kepribadian tertentu yaitu, teliti, *ektrovert*, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang *altruistik* (senang membantu) akan cenderung lebih komit.
 - b) Usia dan masa kerja, berhubungan positif dengan komitmen organisasi.
 - c) Tingkat pendidikan, makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat di akomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.
 - d) Jenis kelamin, wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam

⁵² Komalasari, Moh. Nasih, dan Teguh, “Pengaruh *Public Service Motivation* dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Organisasi Pemerintahan”, *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, Vol.2 No.2 (2009): 134.

⁵³ Wijaya, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja, Komunikasi Organisasi terhadap Komitmen”, *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, Vol. 3 No. 1 (2012): 53.

- mencapai kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.
- e) Status perkawinan, yang menikah lebih terikat dengan organisasinya.
 - f) Keterlibatan kerja (*job involvement*), tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi.
- 2) Situasional⁵⁴
- a) Nilai (*Value*) Tempat kerja. Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, Inovasi, Kooperasi, partisipasi dan *Trust* akan mempermudah setiap anggota/karyawan untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para anggota/karyawan percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para anggota/karyawan akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu.
 - b) Keadilan organisasi. Keadilan organisasi meliputi: Keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.
 - c) Karakteristik pekerjaan. Meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Jerigan, Beggs menyatakan kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan prediktor penting dari komitmen. Karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa

⁵⁴ Wijaya, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja, Komunikasi Organisasi terhadap Komitmen", *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, Vol. 3 No. 1 (2012): 54.

tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi.

d) Dukungan organisasi. Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Hubungan ini didefinisikan sebagai sejauh mana anggota/karyawan mempersepsi bahwa organisasi (lembaga, atasan, rekan) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal anggota/karyawan dan juga menghargai kontribusinya, maka anggota/karyawan akan menjadi komit.

3) Positional

a) Masa kerja. Masa kerja yang lama akan semakin membuat anggota/karyawan komit, hal ini disebabkan oleh karena: semakin memberi peluang anggota/karyawan untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi yang lebih tinggi. Juga peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan waktu yang semakin besar, hubungan sosial lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.

b) Tingkat pekerjaan. Berbagai penelitian menyebutkan status sosioekonomi sebagai prediktor komitmen paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.⁵⁵

d. Indikator Pengukuran Komitmen Karyawan

⁵⁵ Wijaya, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja, Komunikasi Organisasi terhadap Komitmen”, *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, Vol. 3 No. 1 (2012): 56.

Yang dimaksudkan dengan *commitment* (dari bahasa latin: *committere, to connect, entrust the state of being obligated or emotionally impelled*) adalah keyakinan yang mengikat (aqad) sedemikian kukuhnya sehingga membelenggu seluruh hati nuraninya dan kemudian menggerakkan perilaku menuju arah tertentu yang diyakininya (I'tiqad).⁵⁶

Daniel Goldman melaporkan hasil penelitiannya bahwa orang yang berkomitmen adalah para warga perusahaan teladan. Mereka bersedia menempuh perjalanan lebih panjang. Seperti kerikil yang dilontarkan ke tengah kolam, karyawan yang berkomitmen tersebut menyebarkan riak-riak perasaan kebahagiaannya ke seluruh lingkungan perusahaan. Komitmennya yang sangat tinggi memungkinkan dirinya berjuang keras menghadapi tantangan dan tekanan yang bagi orang yang tidak memiliki komitmen dirasakannya sebagai beban berat dan menimbulkan stress.

Kegiatan bisnis membutuhkan kerja keras. Dalam kerja keras tersebut terdapat kemauan keras (azam) yang dapat menggerakkan motivasi untuk bekerja dengan sungguh-sungguh. Orang – orang yang berhasil adalah individu yang mau kerja keras, tahan uji dan pantang menyerah memperbaiki nasibnya.⁵⁷ Al Qur'an dalam surat Ali Imran ayat 159 menyatakan bahwa :

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ^ط وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا
 لَّالْقَلْبِ لَأَنفَضُوا مِن حَوْلِكَ^ط فَاعْفُ عَنْهُمْ وَأَسْتَغْفِرْ لَهُمْ

⁵⁶ Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, (Jakarta: Gema Insani, 2012), 85.

⁵⁷ Alma dan Priansa, *Manajemen Bisnis Syariah*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 317.

وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ

يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya : “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya” (Q.S Ali Imran: 159).

Berikut ini adalah pertanyaan-pertanyaan tentang komitmen organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1990) seperti sebagai berikut :⁵⁸

- 1) Saya sangat senang bila harus menghabiskan sisa perjalanan karir di organisasi ini
- 2) Saya sangat antusias untuk membicarakan masalah – masalah yang dihadapi organisasi kepada pihak luar
- 3) Saya merasa masalah yang terjadi di organisasi adalah masalah bagi saya juga
- 4) Saya berat untuk meninggalkan organisasi meskipun saya menginginkannya
- 5) Saya rasa saya tidak memiliki niat sedikit pun untuk meninggalkan organisasi
- 6) Organisasi ini memberikan arti mendalam bagi saya

⁵⁸ Didit Darmawan, *Prinsip – Prinsip Perilaku Organisasi*, (Surabaya: Pena Semesta, 2013), 175.

- 7) Terlalu banyak pengorbanan untuk meninggalkan organisasi ini
- 8) Saya memiliki ikatan emosional dengan organisasi

B. Penelitian Terdahulu

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah jika dalam penelitian terdahulu variabel kemampuan teknis dan motivasi spiritual secara parsial mempengaruhi kinerja karyawan, maka dalam penelitian ini kemampuan teknis dan motivasi spiritual dipadukan dalam mempengaruhi kinerja karyawan dalam sudut pandang Syariah.

Penelitian terdahulu yang mendukung dilakukannya penelitian yang berkaitan dengan pengaruh kemampuan teknis dan motivasi spiritual terhadap kinerja karyawan antara lain sebagai berikut :

1. Etty Susanty yang berjudul Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan pada Universitas Terbuka, Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan di Universitas Terbuka Indonesia. Metode yang digunakan adalah survei. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada 269 karyawan di UT menggunakan stratified random sampling. Structural Equation Model (SEM) digunakan untuk menguji hipotesis menggunakan software SmartPLS. Hasilnya menunjukkan bahwa iklim organisasi tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, iklim organisasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap komitmen karyawan.⁵⁹
2. Hendra Ardiansyah yang berjudul Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dengan

⁵⁹ Etty Susanty, "Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan pada Universitas Terbuka", *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, Vol.8 No.2 (2012): 121.

Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PT. Garam (Persero), Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 101 karyawan di PT Garam (Persero). Metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah metode sensus. Validitas dan reliabilitas dari hasil kuesioner tersebut diperiksa terlebih dahulu. Setelah membuktikan bahwa hasilnya adalah valid dan reliabel, maka akan diproses dan analisis dengan menggunakan Path Analysis dengan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh yang terjadi pada iklim organisasi terhadap komitmen organisasi di PT Garam (Persero) dikategorikan sebagai pengaruh langsung dan tidak langsung, karena koefisien pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung tersebut signifikan.⁶⁰

3. Ni Luh Putu, Arief Alamsyah, Armanu Thoyib yang berjudul Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan di Rumah Sakit, Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan di rumah sakit. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analitik dengan pendekatan cross sectional. Dalam penelitian ini seluruh populasi menjadi sampel, yaitu 81 orang karyawan Rumah Sakit Lawang Medika Malang. Mereka mewakili semua bagian rumah sakit, baik bagian medis maupun penunjang medis. Iklim organisasi diukur menggunakan modifikasi *Organizational Climate Questionnaire (OCQ)*, komitmen organisasional diukur menggunakan modifikasi *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* sedangkan untuk mengukur kinerja digunakan kuesioner penelitian Hariono (2012). Instrumen menggunakan skala likert dengan 5 pilihan. Analisis

⁶⁰ Hendra Ardiansyah, “Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PT. Garam (Persero)”, *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 2 No. 3 (2015): 1.

data yang digunakan adalah uji path analysis untuk mencari hubungan antara iklim organisasi, komitmen organisasional dan kinerja karyawan, dengan bantuan software Excel Office 2010 dan SPSS for Windows 19.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan positif baik terhadap komitmen organisasional maupun kinerja karyawan. Komitmen organisasional mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.⁶¹

4. Giovanni Anggasta dan Meily Margaretha yang berjudul Pengaruh *Work-Family Conflict* terhadap Komitmen Organisasi : Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi, dari hasil analisis dan pengolahan data yang penulis lakukan dapat disimpulkan sebagai berikut : terdapat pengaruh antara *work-family conflict* terhadap komitmen organisasi, tidak terdapat pengaruh antara *family-work conflict* terhadap komitmen organisasi, tidak terdapat pengaruh antara *work-family conflict* terhadap kepuasan kerja, tidak terdapat pengaruh antara *family-work conflict* terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.⁶²
5. Eli Achmad Mahiri yang berjudul Pengaruh Pelimpahan Wewenang dan Komitmen Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Majalengka, Hasil penelitian menemukan bahwa pendelegasian wewenang termasuk dalam kategori baik, komitmen organisasi berada pada kategori tinggi dan

⁶¹ Ni Luh Putu, dkk, "Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan di Rumah Sakit", *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol.11 No.2, (2013): 233.

⁶² Giovanni Anggasta dan Meily Margaretha, "Pengaruh *Work-Family Conflict* terhadap Komitmen Organisasi : Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi", *Jurnal Manajemen*, Vol.13 No.1 (2013): 30.

prestasi kerja pegawai berada pada kategori tinggi. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pendelegasian wewenang dan komitmen organisasi baik secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Majalengka.⁶³

C. Kerangka Berpikir

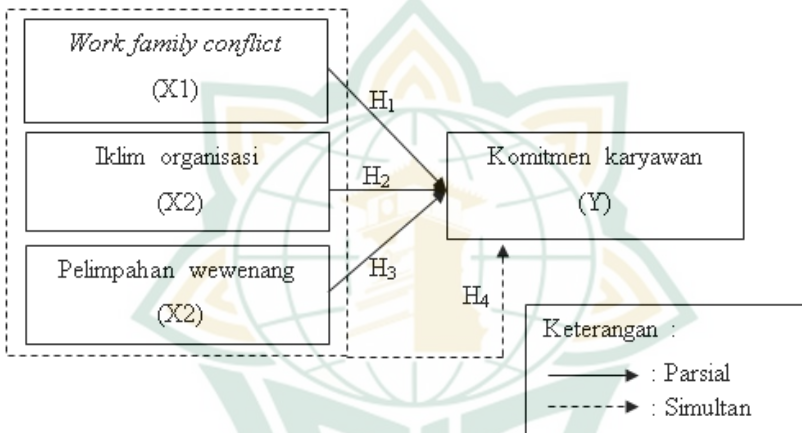
Keberhasilan lembaga sangatlah tergantung pada efektivitas pemanfaatan sumber daya yang dimilikinya (antara lain: manusia, modal (uang), bahan baku, mesin, dan metode) yang akhir-akhir ini lebih mengarah kepada perkembangan teknologi. Sumber daya organisasi tersebut lebih dikenal dengan lima M (5 M): *man*, *money*, *material*, *machine*, dan *method*. Tanpa manusia, kinerja organisasi akan bersifat otomatisasi dan robotisasi. Meskipun demikian, manusialah yang memegang kendali dalam organisasi. Sumber daya manusia adalah faktor yang menyumbang keberhasilan suatu organisasi dan merupakan penyokong utama efektivitas manajemen, sehingga produktivitas yang maksimal dapat tercapai. Pentingnya peran manusia dalam organisasi ini kemudian menjadi landasan bagi banyaknya penelitian yang dilakukan terhadap peranan manusia dalam organisasi. Hal ini disebabkan oleh adanya lingkungan yang tidak bersifat statis dan selalu memunculkan perubahan-perubahan yang sifatnya dinamis.

Untuk melihat apakah karyawan yang dilatih dan dikembangkan itu memperoleh manfaat dari apa yang mereka lakukan, maka perlu dilakukan evaluasi atau penilaian atas prestasi mereka. Prestasi kerja (*job performance*) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang

⁶³ Eli Achmad Mahiri, "Pengaruh Pelimpahan Wewenang dan Komitmen Organisasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Majalengka", *MAKSI Jurnal Ilmiah Manajemen & Akuntansi* Vol. 3 Nomor 1 (2016): 1.

diberikan kepadanya. Tujuan penilaian prestasi kerja adalah untuk mengetahui apakah karyawan telah bekerja sesuai dengan standar-standar yang telah ditentukan sebelumnya. Apabila karyawan telah memenuhi standar yang ditetapkan, maka karyawan itu berarti memiliki prestasi yang baik, demikian juga sebaliknya.

Gambar 2.3 Kerangka Berpikir



Sumber : Muafi (2013) dan Subhan (2013).

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang kebenarannya masih perlu dibuktikan. Agar penelitian yang menggunakan analisa data statistik dapat terarah maka perumusan hipotesis sangat perlu ditempuh. Dengan penelitian lain hipotesis dapat diartikan sebagai dugaan yang memungkinkan benar atau salah, akan ditolak bila salah dan akan diterima bila fakta-fakta membenarkannya. Berdasarkan latar belakang masalah, tujuan penelitian, tinjauan pustaka, dan rerangka konseptual yang telah dirumuskan, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Pengaruh *Work Family Conflict* terhadap Komitmen Karyawan pada CV. Arjuna Barokah Kudus

Work family conflict dapat didefinisikan sebagai bentuk konflik peran dimana tuntutan peran dari pekerjaan dan keluarga secara mutlak tidak dapat disejajarkan dalam beberapa hal. Hal ini biasanya terjadi pada saat seseorang berusaha memenuhi tuntutan peran dalam pekerjaan dan usaha tersebut dipengaruhi oleh kemampuan orang yang bersangkutan untuk memenuhi tuntutan keluarganya atau sebaliknya dimana pemenuhan tuntutan peran dalam keluarga dipengaruhi oleh kemampuan orang tersebut dalam memenuhi tuntutan pekerjaannya. Wanita cenderung menghabiskan lebih banyak waktu dalam hal urusan keluarga sehingga wanita dilaporkan lebih banyak mengalami konflik pekerjaan keluarga khususnya *family interference with work*. Sebaliknya pria cenderung untuk menghabiskan lebih banyak waktu untuk menangani urusan pekerjaan daripada wanita sehingga pria dilaporkan lebih banyak mengalami konflik pekerjaan keluarga khususnya *work interference with family* daripada wanita.⁶⁴ Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Terdapat pengaruh *work family conflict* terhadap komitmen karyawan pada CV. Arjuna Barokah Kudus.

2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Karyawan pada CV. Arjuna Barokah Kudus

Pada dasarnya penciptaan lingkungan kerja yang bersih, nyaman, dan aman merupakan hal yang penting bagi karyawan karena akan berpengaruh

⁶⁴ Yantha dan Sudibya, "Analisis Pengaruh Work Family Conflict Dan Role Stress Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan", *E-Jurnal Manajemen UNUD*, Vol. 5 No. 4 (2016): 2584.

terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja yang menyenangkan akan menghasilkan hubungan yang positif bagi kinerja dan pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan memiliki persepsi mengenai lingkungan kerja yang mereka miliki, hal ini didukung dengan pernyataan Robbins, para karyawan menaruh perhatian yang besar terhadap lingkungan kerja mereka, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan melakukan pekerjaan dengan baik.⁶⁵ Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen karyawan pada CV. Arjuna Barokah Kudus.

3. Pengaruh Pelimpahan Wewenang terhadap Komitmen Karyawan pada CV. Arjuna Barokah Kudus

Hubungan antara pengusaha dan karyawan juga mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan pengusaha terhadap karyawan, sejauh mana hak-hak karyawan mendapat perhatian pengusaha, sejauh mana karyawan diikutsertakan dalam penentuan kebijaksanaan, merupakan faktor yang mempengaruhi partisipasi karyawan dalam keseluruhan proses produksi. Kemampuan manajemen menggunakan sumber-sumber secara maksimal dan menciptakan system kerja yang optimal, akan menentukan tinggi rendahnya produktivitas kerja karyawan. Peranan manajemen sangat strategis untuk peningkatan produktivitas, yaitu dengan mengkombinasikan dan mendayagunakan semua sarana produksi, menerapkan fungsi-fungsi manajemen, menciptakan system kerja dan pembagian kerja, menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan

⁶⁵ Stephens P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Prehallindo, 2016), 36.

yang tepat, serta menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang aman dan nyaman.⁶⁶

Intan Puspita Sari dkk, hasilnya adalah dengan uji instrumen semua item pertanyaan dari 5 variabel independen dan satu variabel dependen adalah valid dan reliabel. Baik secara individu maupun kelompok, dimensi pekerjaan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan, karena dimensi tersebut akan saling mempengaruhi dan mendukung meningkatkan produktivitas kerja, terutama dimensi sosial, karena hubungan sosial yang baik sesama anggota akan memberikan peningkatan pada produktivitas kerja.⁶⁷ Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₃: Terdapat pengaruh pelimpahan wewenang terhadap komitmen karyawan pada CV. Arjuna Barokah Kudus.

4. Pengaruh *Work Family Conflict*, Iklim Organisasi dan Pelimpahan Wewenang terhadap Komitmen Karyawan pada CV. Arjuna Barokah Kudus

Komitmen karyawan dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan ikut memperhatikan nasib organisasi mereka. Pada karyawan yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi lain, sedangkan karyawan dengan komitmen rendah akan bekerja tidak maksimal, bahkan akan meninggalkan

⁶⁶ Stephens P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Prehallindo, 2016),41.

⁶⁷ Stephens P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Prehallindo, 2016), 1.

atau resign dari perusahaan.⁶⁸ Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₄: Terdapat pengaruh *work family conflict*, iklim organisasi dan pelimpahan wewenang terhadap komitmen karyawan pada CV. Arjuna Barokah Kudus.



⁶⁸ Fery Kustianto dan Ahmad Abidin Iskhak, “Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT Garam (Persero)”, *e-Jurnal Ilmu Manajemen MAGISTRA* , Vol. 1 No.1 Februari (2015): 43.